

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير





مخبر مالية، بنوك وإدارة الأعمال



ينظم

الملتقى الوطني حول:

حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري

يومي 06-07 ماي 2012

عنوان المداخلة:

نظام المعلومات المحاسبية كأداة لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات والحد من الفساد المالي والإداري

إعداد:

د. تـومي ميلود
أستـــاذ بجامعـــة بسكرة
miloutoumi@yahoo.fr

أ.كحول صورية
أستـــاذة بجامعـــة بسكرة
souraya_kahoul@yahoo.fr

للاتصال بمخبر مالية، بنوك وإدارة أعمال:
البريد الإلكتروني: **laboratoire_lfbm@yahoo.fr**
هاتف/ فاكس: **033742199**

مدير المخبر: أ.د/ ساكر محمد العربي
رئيس الملتقى: د.غالم عبد الله
رئيس اللجنة العلمية : أ.د/ غوفي عبد الحميد

الملخــص :

إن قوة الدول و تطورها و نجاحها أصبح يقاس في عصرنا الحاضر بمدى التقدم و التطور الذي تحرزه في مجال استعمال برامج العلم و التكنولوجيا و البحث و التطوير بهدف تحقيق التنمية اقتصادية والرفاهية الاجتماعية، و تحسين جودة مخرجاتها، فمن أصعب التحديات و أكثرها إثارة التي ينبغي على المؤسسة الاقتصادية أن ترفعها هي إيجاد الحلول المناسبة للتحولات الكبرى التي يعرفها العالم أين أصبحت المؤسسة غير قادرة على التأقلم و مواكبة التغيرات و التطورات السريعة في مجال العلم و التكنولوجيا.

و في ظل هذه الظروف و التغيرات و التطورات الجديدة ، و في فترة تشهد تطور تكنولوجي متسارع و منافسة حادة، ينبغي على الدول بصفة عامة ، و المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة أن تهتم بمجال البحث و التطوير و الإبداع التكنولوجي، وذلك من خلال التسيير الفعال والرشيد لهذه الوظيفة من خلال ما يسمى بالحوكمة.

Résumé :

La force du pays, son développement et son succès se mesurent aujourd'hui par le progrès et le développement atteint dans l'utilisation des programmes de recherche scientifique et technologique afin de parvenir à un développement économique, au bien être sociale et l'amélioration de la qualité des produits, parmi les défis que l'entreprise économique doit relever aujourd'hui, il est nécessaire de trouver des solutions appropriées aux changements majeurs que connait le monde dans le domaine de la science et de la technologie.

Dans ce contexte de bouleversements profonds, les gouvernants, d'une façon générale et les entreprises économiques, en particulier, doivent accordes plus d'importance à la recherche-développement et à l'innovation technologique par le biais d'une gestion efficace et rationnelle à travers la bonne gouvernance.



المقدمـــة:

إنّ قوة الدول وتطورها ونجاحها أصبح يقاس في عصرنا الحاضر بمدى التقدم والتطور الّذي تحرزه في مجال استعمال برامج العلم والتكنولوجيا والبحث والتطوير بهدف تحقيق التنمية اقتصادية والرفاهية الاجتماعية، وتحسين جودة مخرجاتها، فمن أصعب التحديات وأكثرها إثارة الّتي ينبغي على المنظمة الاقتصادية أن ترفعها هي إيجاد الحلول المناسبة للتحوّلات الكبرى الّتي يعرفها العالم ، أين أصبحت المنظمة غير قادرة على التأقلم ومواكبة التغيّرات والتطورات السريعة في مجال العلم والتكنولوجيا.

وفي ظل هذه الظروف والتغيّرات والتطورات الجديدة ، وفي فترة تشهد تطور تكنولوجي متسارع ومنافسة حادة، ينبغي على الدول بصفة عامة، ومنظمات الأعمال بصفة خاصة أن تهتم بمجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي، وذلك من خلال التسيير الفعّال والرشيد لهذه الوظيفة من خلال ما يسمى بالحوكمة.

وعليه، فالإشكالية الّتي يمكن أن نطرحها في هذا الإطار هي:

« **ما هو دور الحوكمة في تحسين وظيفة البحث والتطوير لدى منظمات الأعمال ؟** ».

في سبيل إجلاء الغموض عن عناصر هذا الموضوع وإبراز أهم مسائله، تمّ تقسيم هذه الورقة إلى المحاور التالية:

- أساسيات الحوكمة؛
- مفاهيم عامة حول الإبداع؛
- وظيفة البحث والتطوير والإبداع؛
- حوكمة وظيفة البحث والتطوير.

أولا– أساسيات الحوكمة:

ظهرت لحاجة إلى الحوكمة[i] في العديد من الاقتصاديا ت المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية الّتي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحوّل إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية الّتي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المنظمات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي[ii].

وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال.

1.1- مفهوم الحوكمة:

إنّ كلمة حوكمة جاءت للترجمة المختصرة لمصطلح "Corporate Governance"، أمّا الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والّتي اتفق عليها فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح[iii]، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف لكن معظمها شملت: الإدارة، التحكم، المراقبةوالتنظيم[iv]. ويمكن استعراض بعض التعاريف الّتي جاءت حول الحوكمة فيما يلي:

- ✓ **"مجموع "قواعد اللعبة" الّتي تستخدم لإدارة المنظمة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين"؛**
- ✓ **"مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المنظمة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"؛**
- ✓ **"هي النظام الّذي يتم من خلاله إدارة المنظمات والتحكّم في أعمالها"[v].**
- ✓ **"إخضاع المنظمات للقوانين الرسمية الّتي تفرض المراقبة، المتابعة، وضمان أن تتم تلك المراجعة وممارساتها الإدارية والمالية بأقصى درجات الإفصاح، والشفافية لحماية حقوق المساهمين فيها"[vi]؛**
- ✓ **ولقد حدد "François Casting" أربع عناصر لتعريف الحوكمة، هي[vii]:**
  - **الحوكمة هي نمط في اتخاذ القرار؛**
  - **هذا النمط لاتخاذ القرار نابع من إطار تنظيمي جماعي؛**
  - **هذا الإطار الجماعي يضم عدّة أطراف مسؤولة في أماكن متعددة؛**
  - **الهدف من هذا هو ضمان النجاعة.**

وبالتالي فإنّ الحوكمة حسبه هي: "إصلاح وتغيير في الهياكل التنظيمية طبقاً لما هو خارجي".

وعليه، يمكن القول أنّ حوكمة المنظمات هي: "مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات الّتي تضمن كل من الانضباط (Discipline) والشفافية (Transparency) والعدالة (Fairness)". وبالتالي تهدف الحوكمة إلى تحقيق الجودة والتميّز في الأداء عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل.

وتسعى حوكمة المنظمات بذلك نحو منع التلاعب والتحريف والخداع وتخفيض الأثر السلبي لظاهرة عدم تماثل المعلومات من خلال آليات لتحقيق إحكام الرقابة والسيطرة على كافة الوحدات الاقتصادية وتحقيق مصالح كافة الأطراف، ويتحقق ذلك من خلال قدرتها على تحسين الإطار القانوني والنظامي الملائم لتوجيه حركة النشاط الاقتصادي بكل من المجتمع المحلي والمجتمع الدولي، وبطبيعة الحال يتطلب تحقيق تلك الأهداف ضرورة تحسين فعالية واستقلال مراقب الحسابات.

وتؤدي الحوكمة إلى ترشيد ممارسات المديرين ومجلس إدارة المنظمة، وترشيد ممارسات المحاسبين العاملين بالمنظمات ومراقبي الحسابات وما يقوموا به من أعمال لإظهار المراكز المالية للمنظمات، وكذلك ترشيد ممارسات المستثمرين وما قد يقوموا به من تأثير على قرارات الاستثمار داخل المنظمة، ويؤدي ذلك في النهاية إلى تحقيق الحوكمة لأهدافها، والّتي تتمثل في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي، وزيادة ثقة المستثمرين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية في المعلومات الواردة في القوائم المالية للمنظمة.

ومن ناحية أخرى تعرف الحوكمة بأنّها حالة أو عملية أو نظام يحمي سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل المنظمة، كما تعد حوكمة المنظمات بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل المنظمات أو خارجها[viii].

وتتم الحوكمة من خلال مجموعة من القواعد والنظم القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية، وأيضاً من خلال التعليمات والتوجيهات الّتي تصدرها الإدارة لتنفيذ وأداء العمل في كافة الأنشطة داخل المنظمة بصورة سليمة ممّا يؤدي إلى حصول المنشأة على كافة حقوقها وسداد التزاماتها مع التزام مجلس الإدارة والعاملين في قطاعات المحاسبة والمراجعة والرقابة والتفتيش الداخلي، وما يتصل بمراقبي الحسابات الخارجيين

بتلك القواعد الحوكمية، وما يجب عمله نحو إيضاح نتائج أعمال المنظمة ومركزها المالي بصورة صادقة وعادلة لمستخدمي القوائم المالية خاصة المتعاملين في سوق الأوراق المالية[ix].

2.1- محددات الحوكمة:

هناك اتفاق على أنّ التطبيق الجيّد للحوكمة من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية. وسوف نتطرق فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

1 -المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والّذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي [x] (مثل قوانين سوق المال والمنظمات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على المنظمات، وذلك فضلاً عن بعض المنظمات ذاتية التنظيم الّتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية الّتي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والمنظمات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المنظمات الخاصة للمهن الحرة (مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية). وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أنّ وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد الّتي تضمن حسن إدارة المنظمة، والّتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2 -المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس الّتي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والّتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة[xi].

3.1- أطراف عملية الحوكمة:

هناك ثلاثة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة المنظمات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، تتمثل فيما يلي:

1 -النظام العام:

ويشمل الضوابط والأحكام والقوانين، والأعراف والمبادئ الراسخة والمستقرة في أعماق المجتمع وجذوره وكذا منظماته.

2 -الدولة:

الدولة ككيان إداري، له وظائفه وله هيكله الإداري وبنيانه التنظيمي ومنظماته الفاعلة ووحداته المتفاعلة الّتي تعتمد كل منها على الأخرى. تتمثل منظمات الدولة في سلطاتها الثلاث:

- السلطة التشريعية: وما تسنه من تشريعات وقوانين؛
- السلطة التنفيذية: وما تقوم به من أعمال وعمليات تنفيذية؛
- السلطة القضائية: وما تصدره من أحكام وما تعمل على تحقيقه من عدالة.

3 -الأفراد العاملين والمتعاملين:

هم أصحاب الاهتمام وأصحاب العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمنظمة، وهم يتمثلون في[xii]:

أ. **المساهمين**: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمنظمة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة المنظمة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم؛

ب. **مجلس الإدارة**: وهو من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المنظمة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمنظمة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين. ويتكوّن مجلس الإدارة من:

- رئيس مجلس الإدارة: يكون لرئيس مجلس الإدارة دور محوري في خلق ظروف مناسبة للأعضاء وضمان فاعلية أعمال المجلس؛
- أعضاء تنفيذيين: وهم الأعضاء الّذين يكونون من داخل المنظمة أي يعملون بها؛
- أعضاء غير تنفيذيين: هم عبارة عن الأعضاء المستقلين، والّذين هم من خارج المنظمة ولديهم مصالح بداخلها؛

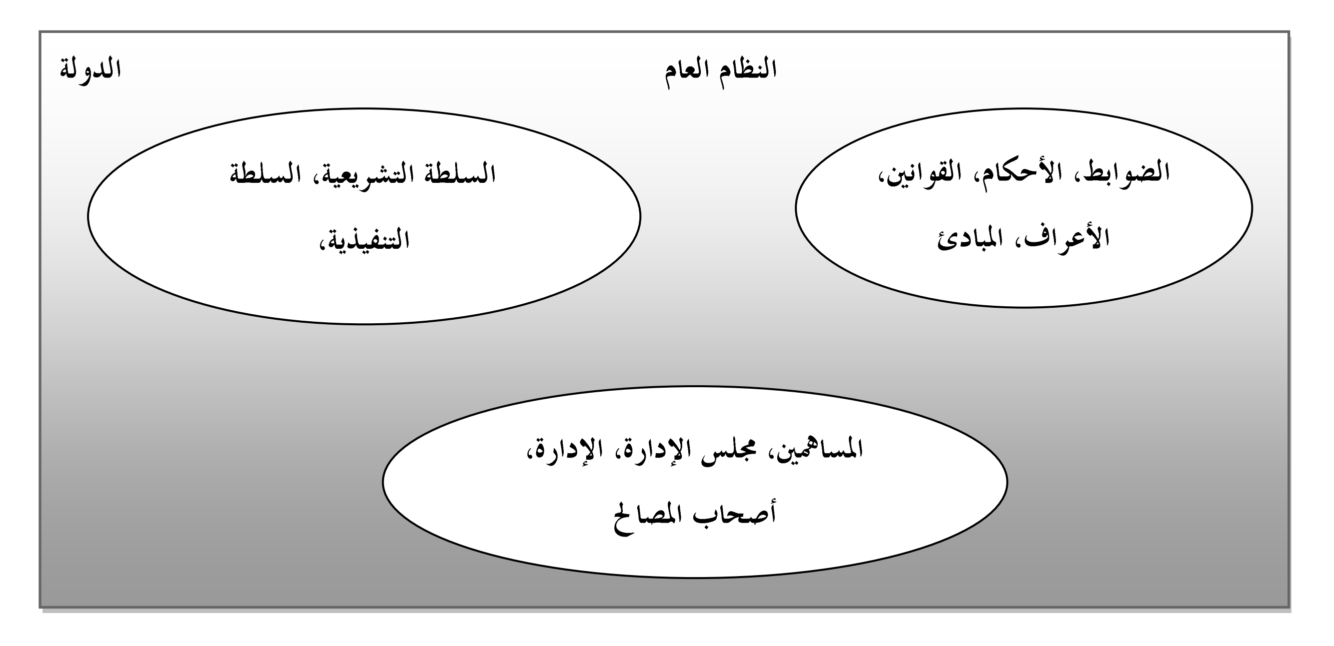
ج. **الإدارة**: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمنظمة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة المنظمة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المنظمة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسئولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين؛

د. **أصحاب المصالح**: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المنظمة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أنّ هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة المنظمة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة المنظمة على الاستمرار.

وتجدر الإشارة إليه، أنّ مفهوم حوكمة المنظمات يتأثر بالعلاقا ت فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الّذين قد يكونون أفراداً أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية منظمات أخرى تعمل من خلال منظمة قابضة بما يمكن أن يؤثروا في سلوك المنظمة. فالحوكمة بذلك هي مسؤولية أطراف عديدة، أطراف ضالعة فيها سواء في الفكر أو في العمل التنفيذي، أو في تشكيل الوعي الارتباطي بها، وكما سبق وأن ذكرنا فإن ارتباط هذه الأطراف يشكل نموذجا لعملية الحوكمة.

ويمكن تلخيص أطراف عملية الحوكمة في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): أطراف عملية الحوكمة



المصدر: من إعداد الباحثين.

ثانيا– مفاهيم عامة حول الإبداع:

يستخدم بعض الكتاب لفظ الابتكار (créativité) والإبداع (innovation) كمترادفين للدلالة على معنى واحد، ولكن هناك اختلاف بين المفهومين، فالابتكار يعرّف بأنّه : "أفكار تتصف بأنّها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معيّنة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية من المعرفة في أشكال فريدة"[xiii]؛ أو يتمثل في: "التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة"[xiv]. أمّا الإبداع فيتعلق بـ: "وضع هذه الفكرة الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزبائنها أو المتعاملين معها"[xv].

ومن هذا المنطلق يمكن القول أنّ الابتكار هو عملية خلق أو تقديم فكرة جديدة لغرض تطوير سلعة أو خدمة أو طريقة عمل معيّنة بغض النظر عن تطبيق هذه الفكرة. أمّا الإبداع فيشير إلى العملية الّتي يتم فيها نقل الفكرة الجديدة إلى الواقع العملي، بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة أو أي نشاط وبشكل فعلي، أي الإبداع هو المرحلة اللاحقة للابتكار.

1.2- تعريف الإبداع:

لقد تعددت التعاريف الّتي أوردها الباحثون لتحديد معنى الإبداع، ويمكن عرض أهمها فيما يلي:

- عرّفه (Druker) بأنّه: "هو تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك"[xvi].
- وعرفه (Zaltmanet) على أنّه: "أي فكرة، تطبيق أو منتَج لدى المنظمة ينظر إليه على أنّه جديد من قبل الوحدة أو الهيكل الّذي يتبناه"[xvii].
- كما يعرّف بأنّه: "التطبيق الناجح لتصور، اكتشاف واختراع مع اعتباره نتيجة مفسرة بإرادة التغيير وليس للمصادفة"[xviii].
- وعرفه (Schumpeter) بأنّه: "النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذا التغيير في جميع مكوّنات المنتَج أو كيفية تصميمه ...". ولقد حدد خمسة أشكال للإبداع، وهي[xix]:

- ✓ إنتاج منتَج جديد؛
- ✓ إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق؛
- ✓ استعمال مصدر جديد للمواد الأولية؛
- ✓ فتح وغزو سوق جديدة؛
- ✓ تحقيق تنظيم جديد للصناعة.

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن اعتبار الإبداع بأنّه تطبيق لأفكار جديدة الّتي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات، طرق الإنتاج، التنظيم والتسويق داخل المنظمة بكيفية تهدف إلى إحداث اثر ايجابي وناجح على أداء ونتائج المنظمة.

2.2- خصائص الإبداع:

يمكن حصر أهم خصائص الإبداع في النقاط الآتية[xx]:

- الإبداع هو عبارة عن منتَج ملموس أو عملية أو إجراء داخل المنظمة؛
- لابد أن يمثل الإبداع شيئا جديداً بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة عمل، إدارة المنظمة ككل) حتّى و لم يكن جديداً بالنسبة للأفراد الّذين يقومون بانجازه؛
- يجب أن يهدف الإبداع إلى تحقيق فائدة للمنظمة؛
- يجب أن يكون الإبداع شيئاً مقصوداً، وليس عارضاً؛
- يجب أن يتسم الإبداع بعمومية أثاره وفوائده؛
- إن نجاح الإبداع يتطلب توفير ثلاثة عناصر، وهي:
  - ✓ قدرات علمية وتكنولوجية (معارف ونظريات علمية وتكنولوجية)؛
  - ✓ طلب السوق؛
  - ✓ عون اقتصادي الّذي يقوم بتحويل القدرات العلمية والتكنولوجية إلى منتجات وخدمات تلبي طلب السوق.

3.2- أنواع الإبداع:

يمكن التمييز بين أربعة أنواع رئيسة للإبداع طبقاً لطبيعته، وهي كالآتي:

1- الإبداع في المنتَج:

ويقصد به: "إحداث التغيير في مواصفات المنتَج أو خصائصه لكي يلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن"[xxi]. وهو يهدف إلى عرض المنتجات في السوق تتصف بالتجديد بالنسبة للمعروضات من المنتجات المتواجدة في نفس السوق... ويمكن أن يحدث التغيير (الإبداع) في الوظائف الّتي يؤديها المنتَج أو شروط استعماله أو توزيعه[xxii].

وعليه، فكل المجهودات المبذولة من قبل المنظمة ، والرامية لإحداث تغيرات في مواصفات أو مكوّنات وخصائص المنتجات، تصنف ضمن النشاطات الهادفة لإحداث إبداع في المنتَج بغية إشباع وتلبية حاجيات أفضل للمستهلكين، وتحقيق تفوق تنافسي على المنافسين.

2 -الإبداع في طرائق الفن الإنتاجي:

الإبداع في الطريقة الفنية للإنتاج هو : " كل جديد أو تغيير في جهاز أو أساليب الإنتاج يعمل على تحسينه ويهدف إلى تبسيطه، وتخفيض تكاليف الإنتاج"[xxiii]. وكما يهدف كذلك إلى تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة[xxiv].

3 -الإبداع التنظيمي:

ويخص إدماج وتغيير إجراءات وطرائق التسيير، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي، يهدف إلى تحويل وإعادة تنظيم طرائق وأساليب التسيير، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية. ويهتم بتطوير نظم إدارية حديثة، وإجراء تحويلات في توزيع النشاطات بين الأفراد وفي تركيب الوظائف داخل المنظمة.

4 -الإبداع التسويقي:

يقصد به وضع الأفكار الجديدة أو غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية، وقد ينصب على عنصر المنتَج سواءً كان سلعة أو خدمة، أو على عنصر السعر أو على عنصر الترويج أو على عنصر التوزيع، أو على كل هذه العناصر في آن واحد. وبمعنى آخر، فإنّ الإبداع التسويقي يوجه إلى عناصر المزيج التسويقي مجتمعة معاً[xxv].

4.2- طرق اللجوء للإبداع:

لا تعتبر الممارسة الداخلية لنشاطات البحث والتطوير – على مستوى المنظمة – الوسيلة الوحيدة لإحداث الإبداع التكنولوجي، فبالإضافة إلى هذه المصادر الداخلية، هناك مصادر خارجية عديدة وقابلة للاستغلال بتكاليف ومخاطر متفاوتة، تزود المنظمة بإبداعات وأفكار جديدة ونيرة، كمراكز البحث العامة، والخاصة والجامعات، والنوادي العلمية والثقافية إضافة إلى المنظمات الاقتصادية الأخرى.

وعملاً بمبدأ ترشيد الموارد المتاحة للمنظمة يتطلب المفاضلة في اختيار أحسن البدائل قصد إحداث الإبداعات التكنولوجية، ويتم ذلك إمّا بالممارسة الفعلية والكاملة أو الجزئية لنشاطات البحث والتطوير، وإمّا باقتناء وشراء الأفكار والأبحاث والإبداعات. ويمكن حصر مختلف طرائق اللجوء لإنتاج الإبداعات التكنولوجية فيما يلي[xxvi]:

- إدماج نشاطات البحث والتطوير داخل المنظمة (التطوير الداخلي)؛
- عقود واتفاقيات التعاون؛
- المقاولة من الباطن (La sous- traitance)؛
- اقتناء رخصة الإبداع.

ثالثا– وظيفة البحث والتطوير والإبداع:

يعد نشاط البحث والتطوير المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المنظمات الكبيرة الّتي تتوافر على مخابر وإمكانيات مادية وبشرية معتبرة، ولفهم المعنى الحقيقي للبحث والتطوير سوف نتطرق لكل مصطلح على حدى، ثم نعطي تعريف شامل لكلا الوظيفتين.

1.3- مفهوم البحث والتطوير:

كلّما كبر حجم المنظمة، كلّما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير، مع العلم أنّ لهذه الوظيفة خصوصيات يجب مراعاتها، ومؤشرات تقييمها صعبة التحديد ، ونتائجها مرتبطة بالتسيير الفعال والتنقل الجيّد بينها وبين الوظائف الأخرى ، إضافة إلى الكفاءة الفنية للعمال القائمين بنشاطات البحث والتطوير.

1 -البحث:

يمكن تقسيم عملية البحث الى العناصر التالية:

أ. **البحث الأساسي:** ويتمثل في الأعمال التجريدية أو النظرية الموجّهة أساساً إلى الحيازة على معارف تتعلّق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أية نية في تطبيقها ، أو استعمالها استعمال خ اص. وهنا يتم تقييم نوعية المعرفة والاهتمام من قبل المجتمع العلمي[xxvii]؛

ب. **البحث التطبيقي:** ويتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممّكنة والناجمة عن البحث الأساسي، أو من أجل إيجاد حلول جديدة تسمح بالوصول إلى هدف محدد سلفا . ويتطلب البحث التطبيقي الأخذ بعين الاعتبار المعارف الموجودة وتوسيعها لحل مشاكل بعينها.

2 -التطوير:

يتعلق هنا بالاستثمارات الضرورية ، الّتي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرق الإنتاج أو في المنتَج) بالاستناد إلى الأعمال التالية:

- التجارب والنماذج المنجزة من قبل الباحثين؛
- فحص الفرضيات وجمع المعطيات التقنية، لإعادة صياغة الفرضيات؛
- الصيغ، مواصفات المنتجات، ومخططات كل من التجهيزات، الهياكل وطرق التصنيع.

ويعد التطوير نتاجاً لأعمال البحث والتطوير، حيث تكون المنتجات محمية في شكل إيداعات مبرأة مهما تكن الأهمية ، الاستعمال أو الشكل.

ويمكن قياس أثر عملية البحث والتطوير على الإبداع التكنولوجي بالاستناد إلى درجة الإبداع المحققة ، حيث يتم هنا التفرقة بين درجتين، تتمثل الأولى في الإبداع الطفيف أو التراكمي ، والّذي يستمد من التحسينات الطفيفة والمستمرة في المنتجات و طرائق الإنتاج . أمّا الدرجة الثانية فتتمثل في الإبداع النافذ أو الجذري، الّذي مفاده الإبداع في المنتجات وطرائق الإنتاج على أسس جديدة ومختلفة تماما.

2.3- تنظيم وظيفة البحث والتطوير:

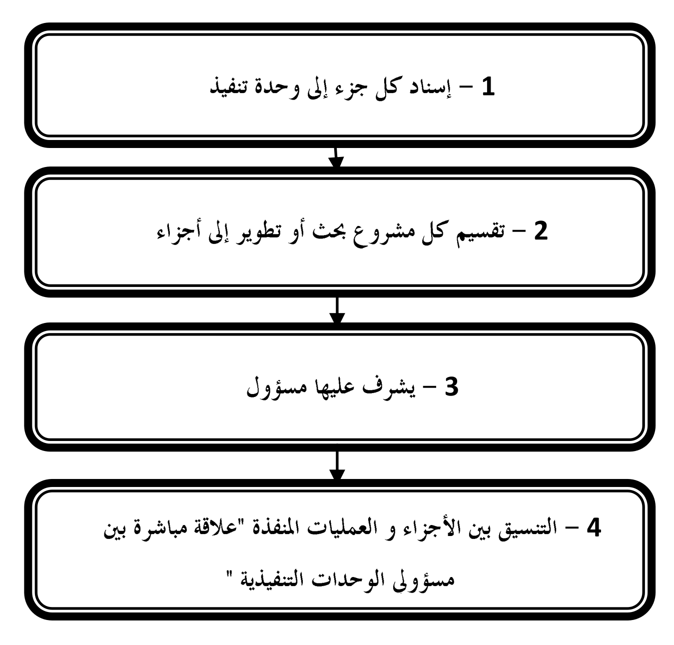
تحتل وظيفة البحث والتطوير مكانة هامة في تنظيم المنظمة ، بكيفية تسمح بالتنقل الجيّد للمعلومات ، سواءً كانت خارجية عبر وظيفة التسويق، أو من مشاكل فنية تجابه العملية الإنتاجية من خلال وظيفة الإنتاج وكذلك المعلومات الناتجة عن العلم والتكنولوجيا المتاحة.

وتتكون وظيفة البحث والتطوير من عمال ، وسائل ، وإجراءات التسيير ، وكلّها مجندة لإنجاز مشاريع البحث والتطوير ، ويقوم بالإشراف على الوظيفة مسؤول يسمى مدير البحث والتطوير يقوم بتوجيه العمال بغية تنفيذ النشاطات المعنية بالوظيفة حسب المشاريع المحددة، ويمكن تمييز الأشكال التالية في تنظيم وظيفة البحث والتطوير:

1 -التنظيم الوظيفي:

يمكن اختصار مفهوم التنظيم الوظيفي في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): التنظيم الوظيفي

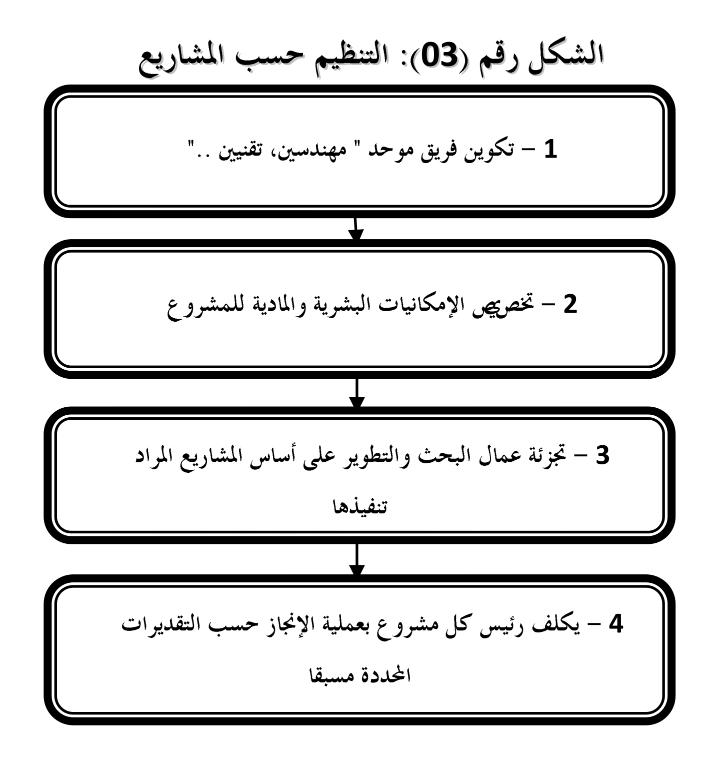


المصدر: من إعداد الباحثين.

2 -التنظيم حسب المشاريع:

يمكن اختصار مفهوم التنظيم حسب المشاريع في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): التنظيم حسب المشاريع



المصدر: من إعداد الباحثين.

3.3- إدماج نشاطات البحث والتطوير:

يعطي إدماج نشاطات البحث والتطوير المنظمة استقلالية كبيرة لوضع وتسيير سياسية إبداعية تحقق من خلالها مكاسب معتبرة في حالة النجاح، كما يضمن لها جانبا هاما من السرية والثقة لنشاطاتها، ويحد من التطلعات المتاحة للمقلد في الحصول على الأفكار الجديدة والإبداعات قيد الإنجاز، فحسب أدبيات اقتصاد وتسيير البحث والتطوير للمنظمة الفضل على الأقل في نصف الإبداعات المستعملة من قبلها (النشاطات الداخلية للبحث والتطوير)، وهذا ممّا يجعل المنافسين يستغرقون فترة ما بين سنتين إلى ثلاثة سنوات لتقليد فكرة الإبداع . وكما يقود الإدماج الفعلي والكامل لنشاطات البحث والتطوير المنظمة لنتائج جيّدة ومعتبرة وموضع حماية عادلة وفعّالة عن طريق شكل من أشكال الحماية القانونية للأفكار والإبداعات والاختراعات، وبالمقابل تعتبر الممارسة الفعلية والكلية لهذه النشاطات على مستوى الم نظمة الوسيلة الأطول من ناحية الزمن والأكثر تكلفة في توفير وتخصيص الموارد، والأعلى مجازفة وخطراً، فعلى سبيل المثال: إنشاء دواء جديد يتطلب جهوداً مضنية في نشاطات البحث والتطوير، وفترة زمنية تمتد إلى غاية عشر (10) سنوات ومبلغ معتبر من المال.

هذا بالإضافة إلى عدّة اعتبارات تأخذها المنظمة بعين الاعتبار عند قيامها بالممارسة الداخلية لنشاطات البحث والتطوير، الّتي تتمثل في:

- الإلمام بالمعلومات والأفكار والمعارف العلمية المتاحة داخلياً – على مستوى مختلف وظائفها-، وخارجياً الأفكار المتداولة على مستوى المنظمات الأخرى والسوق – أي الرصد والإصغاء للوسط الداخلي والخارجي-؛
- وفي تجنيد الطاقات والإمكانيات المتاحة لديها، الّتي تشكل كلّها أسس نجاح مشاريع البحث والتطوير أو البحث التطبيقي، مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والتقيّد بالخطط والسياسات والموازنات المحددة من قبلها، مع نوع الاستقلالية والتسيير الديناميكي (الفعّال) لمستخدميها لاكتشاف الأفكار الجديدة والنيرة وتطويرها وتكيفها مع متطلبات السوق.

كما يتوقف نجاح المشاريع الداخلية للبحث والتطوير على توافر الشروط الأساسية الآتية[xxviii]:

- اقتراحات وابتكارات صادر من مبدع قادر على استغلال الأفكار الجديدة والنيرة والمعارف العلمية وجعلها متكيفة مع المنظمة؛
- وسط مشجع ومدعم للتجديد والإبداع؛
- تعاون وتنسيق داخلي، خاصة بين وظائف البحث وتطوير والإنتاج والتسويق.

4.3- السياسات المنتهجة في عملية البحث والتطوير:

يرتبط نجاح المنظمات الاقتصادية بطبيعة السياسات المنتهجة من طرف الدول (على المستوى الكلي)، أو على المستوى الجزئي (المنظمة)، وفيما يلي سوف نتطرق إلى كل سياسة على حدى:

1 -السياسات المنتهجة على المستوى الكلي (الدولة) في مجال البحث والتطوير:

يمكن للدولة أن تساهم بقسط كبير في تحقيق التنمية ، وتشجيع نشاطات البحث والتطوير على المستوى الوطني ، ومن هذه السياسات نذكر ما يلي:

أ. <u>السياسات المالية والضريبية:</u>

يمكن للدولة أن تؤثر بشكل إيجابي على نشاطات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي [xxix]، وذلك من خلال تبني السياسة المالية والضريبية في جوانب عدّة يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- <u>التخفيض أو الإعفاء من الضرائب:</u> ملمّيسمح للمنظمات من الاعتماد على قدرة تمويلها الذاتية بإعادة استثمار مبالغ الضرائب الغير مدفوعة، إمّا في تغطية التكاليف المرتفعة ، أو تغطية الأخطار و الخسائر، حيث يعتبر هذا الإجراء مبادرة تنتهجها الدولة

لدعم وتحفيز المنظمات الاقتصادية في تقوية وتعزيز الجانب البحثي لديها بغية الرقي بالمنتجات والخدمات المقدمة إلى أعلى درجة؛

- التمويل بالقروض: حيث يقدم هذا التمويل للقطاعين العام والخاص ، نظراً لأنّ نشاطات البحث والتطوير تتطلب مبالغ ضخمة، إضافة إلى أنّ استغلال إبداعات المنتَج ، والطرق الفنية الجديدة يحتاج إلى قروض ومساعدات مالية ، لذا يجب على الدولة المساهمة في تمويل هذا الجانب داخل المنظمة.

ب. السياسة التصنيعية:

ترتكز هذه السياسة على تعزيز جهاز الإنتاج ، وبالأخص الصناعي منه ، ويأتي ذلك من خلال الاستثمار فيه، إمّا بإقامة وحدة إنتاجية جديدة أو التوسع في وحدة صناعية فعلية ، ممّا يتطلب استعمال فنيات إنتاج فعالة من جهة ، والحرص على جودة المنتَج من جهة أخرى أو الحفاظ على مستواها إذا كان عالياً أو الرفع و التحسن فيه إذا كان دون ذلك.

ولتحقيق كل هذه المتطلبات يستلزم مباشرة نشاطات البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي . وعليه، كلّما كانت السياسة التصنيعية مركّزة على النشاطات كلّما زاد حجم الاستثمارات.

ج. إنشاء مراكز البحث العلمي والتطبيقي:

تنشأ هذه المراكز خصيصاً بغرض تركيز الجهود والموارد لحل المشاكل الّتي تصادف المنظمات الاقتصادية في تأدية نشاطاتها في أقرب وقت وبنظرة شاملة، أي من مختلف الزوايا والجوانب المتعلقة بالمشكلة. كما يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من المراكز:

- النوع الأوّل: يقوم حسب القطاعات الإقتصادية والفروع الصناعية ، مثل: مركز البحث العلمي للمناطق الجافة، مراكز البحث التطبيقي للصناعات الخفيفة مركز بحث تطبيقي للصناعات الإلكترونية...إلخ؛
- النوع الثاني: يقوم على المستوى الوطني، وعادة ما تنشأ قبل مراكز البحث القطاعية، وتوكل لها مهمة معالجة المشاكل الفنية للقطاعات والمنظمات الاقتصادية في حالة عدم وجود مراكز خاصة بها ، إضافة إلى تصور ووضع النماذج لمنتجات وأساليب إنتاج جديدة، وتقديم الآراء والاقتراحات والنصائح والإرشادات التقنية في شتى المجالات الّتي تهتم أو تختص بها ، وذلك نظراً لحجم الإمكانيات والمعارف المتوفرة من جراء الخبرة والمعاملة.

2 -السياسات المنتهجة على المستوى الجزئي (المنظمة):

وأهمها ما يلي:

أ. الحوافز:

عادة ما تقوم المنظمات بتشجيع الأفراد على بذل مجهودات أكبر في مجال البحث والتطوير والإبداع التكنولوجي ، من خلال تحفيزهم وتقديم علاوات مختلفة بهدف تحسين الأداء.

ويمكن حصر الحوافز في مختلف الهدايا والجوائز الّتي تمنح للمخترعين والمبدعين بعد إثبات صحة أعمالهم ، وذلك بمراعاة الإحتياجات الشخصية والعائلية للأفراد مثل السكن ، السيارات، التجهيزات، الترقية في الوظيفة، هذا من جهة . ومن جهة أخرى ، ربط الحوافز بالقيمة التقديرية لأعمالهم، ومدى انتفاع المنظمة من الاختراعات والإبداعات المحققة.

ب. الارتباطات:

ونقصد بها جملة العلاقات الّتي تنشئها المنظمة مع المنظمات الاقتصادية الأخرى، وكذا المنظمات العلمية، ومراكز البحث التطبيقي، ومن الأسباب الّتي تلجأ إلى قيام مثل هذه الارتباطات نذكر ما يلي:

- سد الاحتياجات والفراغات الناتجة عن نقص القدرات وإمكانيات المنظمة، وجعلها أكثر فعالية؛
- الحاجة إلى التعاون مع الأطراف الأخرى (منظمات علمية ، مراكز بحث ...إلخ)، والتغلب على الصعاب، وإزالة العقبات من خلال التعرّف على النّاس والخبراء في الملتقيات مثلاً، وتقوية علاقات العمل، وتبادل الخبرات؛
- الاستفادة من المعلومات حول كيفية تحسين التسيير والأداء؛
- ضمان نوع من الأفكار والمعارف والحلول؛
- إبرام اتفاقيات تعاقدية لفترات زمنية محددة؛
- بقاء المنظمة على صلة دائمة ومواكبة مستمرة للمستجدات في القطاع المعني بها.

رابعا- حوكمة وظيفة البحث والتطوير:

إنّ التسيير الرشيد والفعّال لنشاطات البحث والتطوير يعتمد أساساً على كفاءة العنصر البشري، ومدى فعاليته في التعامل مع الآخرين، كما أنّ أغلبية الكتب الحديثة تؤكّد أنّ تسي ير مستخدمي البحث والتطوير يستلزم مرونة معتبرة ، واستجابة أكثر ، إضافة إلى أنّ الاهتمام بأعمالهم واقتراحاتهم وأرائهم يشجعهم على بذل مجهودات أكبر وتحقيق خطوات إيجابية للرفع من إنتاجية رقم الأعمال[xxx].

1.4- أساليب حوكمة عمال البحث والتطوير:

يمكن التمييز بين أسلوبين رئيسيين في تسيير عمال البحث والتطوير بطريقة أكثر كفاءة وفعالية، وذلك كما يلي:

1 -أسلوب الإشراف المباشر أو الحازم:

يتم في هذا الأسلوب إعطاء أوامر صارمة ، والمتابعة المستمرة للقائمين بنشاطات البحث والتطوير داخل المنظمة ، وحجتهم في ذلك راجع لندرة الموارد من جهة واحتمال وقوع تهاون من طرف هؤلاء المستخدمين من جهة أخرى، كما أنّ تطبيق مثل هذه الأساليب لا يليق إلاّ في بعض الحالات النادرة مثل الحرب، كما تنقص فعاليته عندما تقل الموارد والوسائل المادية.

2 -أسلوب الإشراف اللين:

عكس الأسلوب الأوّل، فإنّ الأسلوب اللين يمتاز بأكثر إنسانية وموضوعية وأكثر حرية ، وحتّى الوقوع في الخطأ، مع إسناد المسؤولية في نفس الوقت لعمال البحث والتطوير والإبداع.

2.4- رفع فعالية وظيفة البحث والتطوير:

للرفع من فعالية نشاطات البحث والتطوير يستلزم توفر شروط وميّزات، أهمها ما يلي:

1 -مواصفات مدير البحث والتطوير:

غالبا ما يكون لدى المنظمات الكبيرة مستخدمين مهمتهم البحث والتطوير ينتظمون في هيكل عضوي رسمي مرتبط بحجم المنظمة ، وعلى رأس كل هيكل يوجد مسؤول يدعى مدير البحث والتطوير، ومن الخصائص الّتي تدعم فعاليته وتأدية مهامه ما يلي:

- التكوين والإلمام بشؤون التسيير وبذل جهود معتبرة في التنظيم والتنسيق والتوجيه والمراقبة؛
- الإشراف على المشروع بكيفية تضمن تحقيق أهداف المنظمة بالدرجة الأولى، من خلال المراقبة والمتابعة للأعمال؛
- الإشراف على الباحثين والأعوان بعناية وحزم في آن واحد ، وهذا لأنّ نشاطات البحث والتطوير تختلف عن النشاطات الأخرى لاعتمادها على الجهد الفكري بدرجة أكبر؛
- كما يتطلب التسيير الفعّال قيام مدير البحث والتطوير بمعرفة القدرات الفردية وتشجيعها والمحافظة عليها بكل الوسائل الممكنة؛

- مساندته لعمليات التجديد والمبادرات الإبداعية الخاصة بعملية الإصلاح والتطوير[xxxi].

وعليه، فإنّ توفر هذه الميّزات والخصائص في مدير وظيفة البحث والتطوير دافع ومدعم لنجاح مشاريعها، وتحفز وتشجع لتهيئة ظروف مؤدية إلى الإقدام والمبادرة بين العاملين لتنمية وتأكيد القدرات الذاتية للتطوير والإبداع

2 توفر الكفاءة الفنية لعمال الوظيفة:

إذا لم تتوفر الكفاءة الفنية الجيّدة في المستخدمين المعنيين بمشاريع البحث والتطوير ، فإنّ النتيجة ستكون سلبية لا محالة ، ومن أهم الصفات الّتي يجب أن تتوفر فيهم هي ما يلي:

- ✓ أن يكتسبوا معارف تقنية عالية؛
- ✓ أن تكون لديهم مهارات علمية جيّدة؛
- ✓ أن يكونوا قادرين على فهم وكذلك تفسير النتائج للتوصل إليها؛
- ✓ أن يتمكنوا من الاستعمال الأمثل للمجلات المتخصصة كمصادر هامة للمعلومات.

3 -اختيار مشاريع البحث والتطوير:

إنّ الدقة في اختيار المشاريع عنصر أساسي لنجاح برامج البحث والتطوير ، وتتوقف هذه الدقة على إشراك جميع مسؤولي وموظفي وظائف المنظمة من وظيفة البحث والتطوير ، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة المحاسبة والمالية، في الوقوف على الإمكانيات والقدرات والطاقات المتاحة لدى المنظمة، وجميع المعلومات المتعلقة بالمواد الأولية، تغيّر الأسعار، حجم السوق المتوقع، شدة المنافسة، المدة الزمنية، وكذا المبالغ اللازمة لإنجاز المشروع.

كما يجب التمييز بين المشاريع القصيرة وطويلة المدى، فالأولى تصلح عادة لإجراء التحسينات الطفيفة ، بينما تعد الأخرى للقيام بتعديلات كبرى، والاثنان يختلفان من حيث الوقت والتمويل ومستوى الأخطار.

ويمكن تلخيص شروط الرفع من فعالية نشاطات البحث والتطوير في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): شروط رفع فعالية البحث والتطوير



المصدر: من إعداد الباحثين.



الخلاصــــة:

إنّ مراعاة مسألة الاستفادة من نشاطات البحث والتطوير في تحسين جودة نشاطات منظمات الأعمال وتحسين مردودها في العمل، هو ما تسعى إليه عملية الحوكمة في وظيفة البحث والتطوير، ففي ظل التغيّرات والتطورات الجديدة واللامتناهية ، وفي فترة تشهد تغيّر تكنولوجي متسارع ومنافسة حادة بين منظمات الأعمال، ينبغي على هذه الأخيرة إذا أرادت أن تفرض نفسها وتحافظ على دوامها ، وتكتسب أكبر حصة سوقية، أن تهتم بهذا الجانب لديها وكل ماله علاقة بالإبداع التكنولوجي داخل هيكلها التنظيمي، سواءً عن طريق إنتاج منتَج جديد أو تحسينه ، أو تغيير أساليب الإنتاج ، ولا يقتصر هذا على المنظمات فقط ، بل يشمل كذلك الدول لأنّها إذا أرادت تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة ، عليها الاهتمام بالميدان التكنولوجي والاستثمار فيه، وذلك من خلال اعتمادها على سياسات من شأنها أن تدفع بعجلة التنمية الاقتصادية كبناء مراكز البحث العلمي والتطبيقي في مختلف الميادين بغية الوصول إلى أعلى مستوى في الرشادة الاقتصادية للتسيير، توفير الحماية القانونية وتمويل وإعانة مشاريع البحث والتطوير. وهذا نظراً لأنّ هذه الأخيرة تكلف كثيراً المنظمات، الأمر الّذي دفع بها إلى إهمال هذا الجانب والتركيز فقط على هدف الربح دون مراعاة جانب التحسين في نوع المنتجات المقدمة

ومن خلال هذه الدراسة استطعنا الوصول للنتائج التالية:

- الاهتمام بالميدان التكنولوجي والاستثمار فيه، وذلك من خلال اعتماد سياسات كفؤة وفعالة؛
- اختيار الأفراد المناسبين، أصحاب الكفاءة والمستوى العالي في مجالات البحث والتطوير، لأنّ جودة هذه الوظيفة تعتمد على الأفراد الموكل إليهم القيام بها؛
- المتابعة المستمرة والدائمة لفريق البحث والتطوير داخل المنظمة، لتفادي ظاهرة التراخي أو البطئ في سير العملية الّتي تتطلب دائماً الدقة والسرعة في التنفيذ؛
- وجود تسيير فعّال ورشيد لدى المنظمة، وهو ما يطلق عليه بالحوكمة، يسمح لها بتنظيم كافة النشاطات وعدم الخلط بين المهام، وهذا ما يعزز الاهتمام بوظيفة البحث والتطوير داخل المنظمة؛
- توفير الدعم المادي والمعنوي لفرق البحث والتطوير في المنظمة الاقتصادية، وذلك قصد تحفيزهم على الابتكار والإبداع داخل المنظمة؛
- إعطاء الحرية للمسير، ممّا يوفّر له الجو الملائم للإبداع داخل المنظمة؛
- أمّا على المستوى الكلي فمساهمة الدولة في بناء مراكز البحث العلمي والتطبيقي في كل القطاعات، سوف يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج والخدمات المقدمة إلى الأحسن، بالإضافة إلى تقليل التكاليف المخصصة لهذه الوظيفة داخل المنظمات حتّى لا تجعل أرباب العمل يهملونها في أداء نشاطاتهم.



قائمة الهوامش:

---

[i] - R. Pasquier, V. Simoulin, J. Weisbein,Editors, **La gouvernance territoriale, pratiques, discours et théories,** Sociologie du Travail, Volume 51, Issue 4, October-December 2009, paris, P P 579- 580.

[ii] - إبراهيم العيسوي، **التنمية في عالم متغير – دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها–**، دار الشروق، القاهرة، 2003، ص ص36- 37.

[iii] - C. Hoarau, J.-L. Laville , **La gouvernance des associations, Économie, sociologie, gestion,** Érès, Toulouse, 2008, P297.

[iv] - **Annales Françaises d'Anesthésie et de Réanimation,** La gouvernance, Volume 24, Issue 1, January 2005, P P8-9.

[v] - Alamgir. M, **Corporate Governance: A Risk Perspective**, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 2007, P P7-8.

[vi] - محمد مصطفى سليمان، **حوكمة المنظمات ومحاربة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص ص15- 16.

[vii] - Brahim Lakhlef, **la bonne gouvernance : croissance et développement**, Dar Alkhaldounia, Alger, 2006, P11.

[viii] - خالد الخطيب، **"تأثير مبادئ الحوكمة على المنظمات العائلية"**، مقدم بحث إلى المؤتمر العلمي الثالث لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، تحت عنوان: إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة، المنظم من طرف: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة ، الأردن، المنعقد خلال الفترة: 27- 29 أفريل 2009، ص ص03- 04.

[ix] - عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، **مراجعة الحسابات وحوكمة المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص14- 20.

[x] - Gerald Grant, Shawn McKnight , **Designing governance for shared services organizations in the public service,** Government Information Quarterly, 2007, P526.

[xi] - محمد حسن يوسف، **محددات الحوكمة ومعاييرها**، بنك الاستثمار القومي، مصر، 2007، ص ص05- 06.

[xii] - أنظر:

-. محسن أحمد الخضيري، **حوكمة المنظمات**، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص ص167- 169

- معجد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص18 .

-. خالد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص ص04- 05

[xiii] - رعد حسن الصحن، **إدارة الإبداع و الابتكار**، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2000، ص28.

[xiv] - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، **إدارة الإبداع والابتكار**، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006، ص22.

[xv] - فؤاد نجيب الشيخ، " **ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الاردن** "، **المجلة العربية للإدارة** ، المجلد 24، العدد 1، يونيه 2004، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، ص49.

[xvi] - بيتر دروكر، **التجديد والمقاولة: ممارسات ومبادئ**، ترجمة: حسين عبد الفتاح، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1988، ص18 .

[xvii] - Camille Cavioret Denis J.Garand , **Le concept d'innovation : débats et ambiguïtés,** 5ème conférence internationale de Management stratégique, Lille, France, Mai 1996, P3.

[xviii] - *Olivier Badot et al.,* ***Dictionnaire du Marketing,*** *Economica, Paris, 1999, P 131.*

[xix] - *Jean Lachmann,* ***Le financement des stratégies de l'innovation,*** *Economica, Paris, 1993, P 22.*

[xx] - أنظر:

- نيجل كنج، نيل أندرسون، **إدارة أنشطة الابتكار والتغيير: دليل انتقادي للمنظمات،** ترجمة: محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2004، ص ص 22- 23.

- *OCDE,* ***Conditions du succès de l'innovation technologique,*** *OCDE, Paris, 1960, P 60.*

[xxi] - محمد سعيد أوكيل، **اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 34.

[xxii] - *Jean Claude Tarondeau,* ***Recherche et développement,*** *vuibert, Paris, 1994, P 37.*

[xxiii] - *Joël Broustail & Frederic Frery,* ***Le Management stratégique de l'innovation,*** *Dalloz, Paris, 1993, P 08.*

[xxiv] - محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص 34.

[xxv] - عطا الله فهد سرحان، **دور الابتكار والإبداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص 11.

[xxvi] - *Joël Broustail & Frederic Frery, OP.cit, P 146.*

[xxvii] - ***Fonction Recherche et Développement,*** *Cite : http://ww1.cnam.fr/depts/te/ote/CB016.htm,Consulté le : 28/03/2011, 23 :12.*

[xxviii] - *Jean Claude Tarondeau, OP.cit, P 70.*

[xxix] - جمال أبو شنب، **العلم والتكنولوجيا والمجتمع منذ البداية وحتى الآن**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 45.

[xxx] - *Daniel Robeson, Gina O'Connor,* ***The governance of innovation centers in large established companies,*** *Journal of engineering and technology management Jet-m, 7 March 2007, P 125.*

[xxxi] - أحمد عبد النبي، **معايير القيادة والحوكمة** ، متاح على : [http://www.mofa.ibda3.org/t2-topi] ، تاريخ الإطلاع: 2011/03/29.